|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **所属名** | **団体年金サービス部企業年金業務室** | **執筆者氏名** | 上杉　香織 |
| **テーマ** | 事務部門における知識創造プロセスの解明～団体年金サービス部SA移受管担当の事例考察～ | | |

**要旨**

|  |
| --- |
| 保険の商品の新規契約・採用において、フロントの営業力に加えて、バックの事務部門が果たす役割は重要である。事務部門の業務は、一見するとルーティーンワークに捉えられがちである。しかし、不確実かつ複雑な社会情勢において、生命保険業界でも厳しい外的・内的環境変化はたくさん存在する。より多くの顧客を増やし、信頼されるためには、環境変化に対応し、常に新しい事務体制構築ができるよう担当メンバーが意識しなければならない。  　そこで、本論文では、知識創造の視点から組織マネジメントの再検討・再構築を提唱した野中郁次郎・竹内弘高が論じている「SECIモデル」を基に、現所属の団体年金サービス部企業年金業務室SA移受管担当の取り組みを主なケーススタディとして、保険会社の事務部門としてあるべき知識創造のプロセスを考察することを試みる。  まず、第1章では保険会社における事務部門の位置づけと重要性について述べた。法人業務部が毎年行っている既契約団体向けＣＳ調査によると、当社に求められていることは、「事務・サービス（提供する事務手続き・サービスの簡便さ・確実さ・対応力）」、「営業対応（コンサルティング）」の質の向上であることが読み取れた。また、団体年金サービス部が独自に行っているRM向けアンケートでは、○○。  第2章では野中郁次郎が提唱しているSECIモデルを用いて、知識創造の基本的なメカニズムを述べた。  第3章では、著者が所属する団体年金サービス部企業年金業務室SA移受管担当の業務性質と課題を述べた。  第4章ではSA移受管担当のマニュアル・フローチャートの定例ミーティングを暗黙知の形式知化のプロセスのケーススタディとして、事務構築における現状と課題について、SECIモデルを用いて分析を試みた。  第5章では、団体保障事業部の担当での取り組みを、第4章と同様の手法で分析し、業務性質が異なる他の事務部門における知識創造のプロセスを分析した。  事務部門における日々の業務において、案件処理や照会回答の経験やノウハウは個人の中に蓄積されていく。これらは、個人の信念や価値観も含んでおり、言語で表すことが難しく、自分以外のメンバーへの伝達は容易ではない。その中でいかに個人に蓄積された知識を、言語化・数値化してチーム全体に共有して新たな知を生むことができるかが大切になる。業務経験年数に関わらず、いかに個人の中に蓄積されている暗黙知を共有し形式知として、担当や部の枠組みを超えてコラボレーションできるかが、高レベルな事務品質を保ち、外的環境変化にも対応するために必要不可欠である。そして、それらのメカニズムをチームのマネジメント層だけではなく、各個人が知っておくことで、更なる知識創造と会社の持続的成長を見込むことができる。知識創造のプロセスを社内に浸透させるために、担当・部内でのノウハウを全社的に形式知としてまとめること、個人向け社内研修を充実させることを提言する。 |

内容

[序論 3](#_Toc116433697)

[1. 事務部門における知識創造の重要性 3](#_Toc116433698)

[1.1 2021年度CS調査の分析（編集中） 3](#_Toc116433699)

[1.2 RMの声の分析（編集中） 4](#_Toc116433700)

[2. 知識創造分野の先行研究 5](#_Toc116433701)

[2.1 知識の存在場所 5](#_Toc116433702)

[2.2 形式知と暗黙知の知識変換 5](#_Toc116433703)

[2.3 知識スパイラルの拡大 7](#_Toc116433704)

[3. SA移受管担当の現状と課題 9](#_Toc116433705)

[3.1 業務内容と特性 9](#_Toc116433706)

[3.2 直近2年間での大きな変化 11](#_Toc116433707)

[3.2.1 担当メンバーの入れ替わり 11](#_Toc116433708)

[3.2.2 事務構築が必要になったトピック（編集中） 12](#_Toc116433709)

[3.2.3 SA移受管担当内の業務遂行状況（これをどこに使うか、利率引き下げのところに使うか） 14](#_Toc116433710)

[4. SA移受管担当での知識創造プロセスの分析 14](#_Toc116433711)

[4.1 担当内定例ミーティングの概要 14](#_Toc116433712)

[4.1.1 目的 14](#_Toc116433713)

[4.1.2 成果物 14](#_Toc116433714)

[4.1.3 具体的な進め方 15](#_Toc116433715)

[4.2 特徴と改善点 15](#_Toc116433716)

[4.2.1 暗黙知と形式知の変換に関する考察 16](#_Toc116433717)

[4.2.2 知識スパイラルに関する考察 17](#_Toc116433718)

[5. 他部門の事例 17](#_Toc116433719)

[5.1 ミーティングの概要 18](#_Toc116433720)

[5.2 特徴と改善点 18](#_Toc116433721)

[6. 結論 19](#_Toc116433722)

[6.1 事例分析のまとめ（編集中） 19](#_Toc116433723)

[6.2 提言 20](#_Toc116433724)

[参考資料 21](#_Toc116433725)

# 序論

事務部門は迅速かつ正確に事務をこなしていく定型業務の側面が強いが、定型業務だけでは対応できない個別対応の場面も多い。また、担当メンバーの入れ替えも頻繁に起こる中で、通常処理・個別対応・イレギュラー事象に対する事務品質を高レベルに保つためには、処理のノウハウを各担当内で確立していくことが不可欠であると考える。

しかし、実際のところ案件処理をスケジュール通りに進めることに追われ、 個人の経験やノウハウが個人の中にとどまっている事例が散見される。著者自身は、新入社員としてホールセール事務部門に初期配属されたが、ケースバイケースの対応が必要になる事務部門の業務習得方法がわからず悩んでいた。いち早く戦力になりたかったにも関わらず、「処理方法の解決策を探したいが、経験が少ないことから見当がつけられない」「経験者の処理スピードや議論に全く太刀打ちできない」といったもどかしい思いをしたことがある。同じような仕事の性質を持つ同期とも話したことがあったが、同様の思いを抱いていた。このような思いを抱えながら通常業務をこなしていたが、一方で、担当内にいた他の事務部門からの転任者は、すぐに自分で解決方法を調べて処理方法を速く覚えることができていた。事務部門での業務の進め方について個人の中で何かノウハウを持っているのだろうと思ったが、当時は自分と距離が遠い存在であったため、その理由を知ることはできなかった。個人の中にはそれぞれの業務経験・模倣するべき長所・業務に対するモチベーションが存在しているが、それらが組織として活用できていない状態があらゆる場面で見受けられるのではないかと問題意識を持っていた。このような状態は、全社的に大きな損失となっていると考える。この現状を打開するために、個人・組織・組織間でどのように個人の知識を共有し新たなサービスを創出していくか、そのためにどのような行動ができるのか、本論文で考察したい。

# 事務部門における知識創造の重要性

　具体的な考察に入る前に、本章では「そもそも当社の事務部門に何が求められているのか」を考察したい。考察するにあたって、著者の通常業務の都合上、ホールセール部門の事務部門の考察に範囲を絞る。「2021年度法人CS調査」と「団体年金サービス部に寄せられたRMの声」の2種類のアンケートを使用し、「団体目線で当社ホールセール部門全体に求められている要望」、「RM目線で当社に求められる事務部門の在り方」と2つの視点から考察する。

＜メインメッセージ＞

商品やサービスが他社と似通っている中で差別化できる部分は事務部門の品質の高さあでる。それはRMの声やCS調査の分析結果に表れている。このような事実をAS層からチーム全体で共有し、他社と差別化できる事務は何かを日々考え続けることが大切なのであると考える。

## 2021年度CS調査の分析（編集中）

法人業務部が訪問実績のある既契約団体に対して2021年度に行ったCS調査より、団体のご要望からバック部門の重要性を読みとく。調査である。その中からいくつかの質問項目を抜粋して分析を行う。

「第一生命との取引において、団体が何を重要視しているか」8つの項目から3つ選び順位付けを行った結果、「商品内容の保障内容・保険料・利便性」だけではなく、「事務・サービス（提供する事務手続き・サービスの簡便さ・確実さ・対応力）」、「営業対応（コンサルティング）」が上位3位に挙げられている。

**図 1　第一生命との取引における重視度（１～３位合計）**

図は後に再作成・差し替え予定

CS調査Q３５の図

報告資料P４抜粋

また、生命保険会社RMの対応として、団体が重要視している要素の上位2つは、「お客さまから頂いたご要望に対し、迅速・適切な対応ができること」が87.2%、「お客さまのニーズを踏まえた解決策・商品提案」が77.7%となっている。ここから、バック部門がいかにフロントRMを迅速かつわかりやすく専門的にサポートできるかが重要になると言える。

**図 2　法人営業担当者の対応として重視していること（重視度１～３位合計）**

CS調査Q1の図

P6抜粋

## RMの声の分析（編集中）

2021年度において、当室には18件のRMの声が寄せられた。大部分を占め、かつ特徴的であった内容をまとめると以下の●点に分類される。

①コロナ禍において対面からオンラインへ営業スタイルの拡大がみられ、非対面でもわかりやすく説明できる団体への提供書類、押印レスの浸透が求められている。

②イレギュラー対応において、綿密に連絡を取り、正確に対処方法を明示してもらえて、団体から信頼を得ることができた

③

＜まとめ＞

生命保険会社において、事務部門も団体の満足度向上において重要な役割を果たしており、事務対応のスピード・正確さに加えて、手続きが簡便に行えるようにRMをサポートする必要がある。外的環境変化が激しい中でいかに迅速に新しい対応方法を事務部門が発信し、RMへ浸透させ、団体のもとへ届けられるかが、他社との差別化につながると考える。

# 知識創造分野の先行研究

そもそも知識創造とは何なのであろうか。組織的知識創造とは、○○によると「個人によって創り出される知識を組織的に増幅し、組織の知識ネットワークに結晶化するプロセスと理解すべきである」と述べられている。これを事務部門に置き換えると、各担当者が持つ案件処理のノウハウ・考え・知識を、複数人で組織のノウハウとして確立し、団体に提供する事務サービスや社内や担当内における事務処理の方法を改善していくプロセスと言い換えることができる。本章では、一般論として知識創造のプロセスがどのように起こっているのか、野中郁次郎・竹内弘高の両氏によって1990年代に提唱された理論を参考に、概要を論じることとする。

## 知識の存在場所

大前提として、知識とは○○である。そして、知識を創造するのは個人だけである。個人の中で創造された知識は、次の段階としてグループ・組織・組織間と範囲を拡大していく。組織の大きな役割は、個人が知識創造を行うためにより良い条件を作り出すことである。

## 形式知と暗黙知の知識変換

知識は、認識の方法を基準に「暗黙知」と「形式知」の2種類に分けることができる。形式知とは、マニュアルなどにみられる言語や数字で客観的に表すことができる知識であり、容易に伝達可能である。暗黙知とは、人間一人一人の体験に根差す個人的な知識であり、信念や価値観を含んでいる。言語で表すことが難しく、その分自分以外への伝達も難しい。

そして、形式知と暗黙知は相互補完的な関係であり、2つの段階を互いに変換・循環している。人間の知識は暗黙知と形式知の社会的相互作用を通じて創造され拡大され、変換は「共同化（Socialization）」「表出化（Externalization）」「連結化（Combination）」「内面化（Internalization）」の4段階で行われる。 この変換は、それぞれの段階の英語の頭文字をとって「SECIモデル」と呼ばれている。

①共同化

共同化とは、個人の暗黙知をグループの暗黙知にする段階である。グループのメンバーで経験を共有することで、グループ内での共通認識や共通の技術などを暗黙知として創造するプロセスである。他のメンバーの考え方に入り込み、チームで同じ方向を向いて暗黙知を生み出すためには、体験を何らかの形で共有することが大切である。メンバーが共体験できるような場を作ることから始めることができる。

②表出化

表出化とは、暗黙知から形式知を生み出す段階である。暗黙知を明確なコンセプトに表現するプロセスであり、この段階が知識創造の鍵を握る。言語を使ってイメージを概念化する段階で、あるものをシンボルとして思い描くことで別のものを理解する「メタファー」や似た二つの異なったものの間の共通点に注目する「アナロジー」を用いてコンセプトを作り、そこからパターンやモデルを作り出す作業である。

③連結化

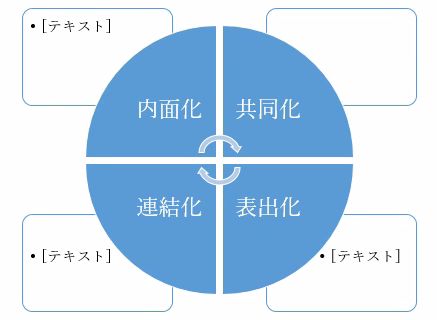
連結化とは、個人の形式知から体系的な形式知を創出する段階である。ここで行われるのは、各メンバーの異なった形式知を、書類・会議・電話・オンラインなどあらゆる媒体を通して組み合わせ、一つの知識体系を完成させるという作業である。

④内面化

内面化とは、形式知から次の暗黙知を創造する段階である。この段階では実際に行動して学習することが大切である。連結化までの段階で言語化・図式化された形式知を作り、それらを実際に使うことで、自分が知らなった形式知でも追体験が可能となる。形式知を暗黙知として個人で身につけたとき、非常に貴重な財産となり、次の共同化・表出化・連結化・内面化のサイクルに移り、さらに知識創造を深めることができる。



出典：『』ｐ



**図 3　形式知と暗黙知の変換過程**

出典：『』ｐ。

## 知識スパイラルの拡大

個人の暗黙知は前述の4つの変換モデルを通して、グループの知として増幅されていく。知識の変換の過程を繰り返すにつれて、暗黙知と形式知の変換・相互作用の範囲がグループ・組織・組織間と広がっていく。企業が常に新しいアイデアを生み出すには、このような「知識スパイラル」を組織単位で起こすために必要があり、5つの要素が重要とされている。

①意図

知識の相互作用の場を広げていくにあたって、知識創造をする目的を明確にして、目標への思いも含めてメンバーの間で共有・浸透を行う必要がある。

②自律性

個人のレベルで自由な行動を認めることを指す。新しい知識を創造する源泉は個人であり、個人を動機づける必要がある。個人の自由なアイデアが生まれる状態を作ることは、やがてチーム・組織全体のアイデアへと繋がる。

③ゆらぎと創造的なカオス

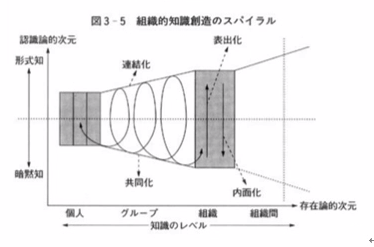
ルーティーンワークでは対応できない危機的・挑戦的状況によって、根本的思考やものの見方を見直されることである。予想できないあいまいな状況が、当たり前の前提とされていることに対して常に疑問を持って考え直すきっかけを与え、個人の主体的な行動によって新たなコンセプトや暗黙知が明示化されるチャンスとなる。「予想できないあいまいな状況」は、チームの危機として自然発生的な「ゆらぎ」と、チームのリーダーが挑戦的な目標を提示して意図的に生み出す「創造的なカオス」の2種類がある。

④冗長性

様々な活動や職務に関した情報やコンセプトを、直ちに必要としないメンバーも含めて意図的に重複共有させることを言う。意図的に複数情報共有を行うことは、暗黙知の共有を促進させる役割がある。しかし、与える情報量が多いと、処理するべき情報量が増えて情報過剰の状況となるため、どのようにバランスを取るかが大切になる。

⑤最小有効多様性

チームの各個人が最小のステップで、最も速いスピードで情報を利用できる状態を指す。これはチームのメンバー間で情報格差がない状態を作ることが大切であり、組織全員が情報をいつでも組み合わせて、平等に情報を利用できるようにすることで実現できる。



**図 4　組織的知識創造のスパイラル**

出典：『』ｐより。

#### 削除する

今までの議論に時間軸を追加すると、組織的知識創造プロセスの理念系は５つのフェーズから成り立っていると言える。

①暗黙知の共有

経歴、ものの見方、動機（＝バックグラウンド）が異なる複数の個人間での暗黙知の共有が、組織的知識創造を起こす重要なステップ。個人の感情・思い・メンタルモデルの共有が、相互信頼を築くために必要である。共有が起こるためには、個人が直接対話を通して相互に作用しあう場の創出が必要である。体験を共有して、考えを一致させるのが大切であり、共同化に相当する。

②コンセプトの創造

共同化でメンタルモデルが共有されると、次に集団的思索としての持続的対話を通して明示化される。メンタルモデルは言語化されて、コンセプトとしてまとめられる。（表出化）

③コンセプトの正当化

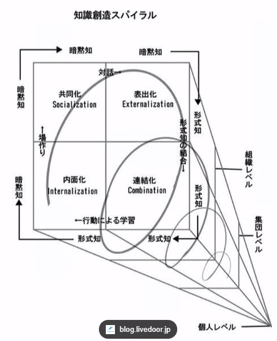
知識とは正当化された信念や概念を指す。正当化とは新しく作られたコンセプトが組織や社会にとって本当に価値があるのかを決定するプロセス。組織の意図が反映されているかどうかをチェックし、作られたコンセプトが社会一般のニーズに合致するものかを確認しなければならない。トップは正当化の基準として組織の意図をビジョンの形で制定することが求められ、各組織は自律性をもって検証をしなければならない。そして、企業の組織意図が誤解されないように冗長性（情報の度重なる共有・確認）は正当かのプロセスを助ける。

④原型の構築

正当化されたコンセプトはこの段階で目に見える具体的なもの・原型に変換される。新しく作られた形式知と、既存の形式知を組み合わせて構築される。組み合わされる形式知は部分的なものであっても良い。正当化されたコンセプトは明示的であり、それがまた明示的に原型に表現されるため、このフェーズは知識の連結化に似ている。

⑤知識の移転

組織内部では、具体化された知識・原型・形式知が、組織全体の縦横に広がりながら、知識創造の新たなサイクルを生み出す。組織間での知識の交換は、あらゆる組織で作られた知識が、他の人々・組織が持っている知を、相互作用で総動員することで可能となる。このフェーズがうまくいくためには、各組織がその組織内で生み出した知識を、組織改装や部門の秋根を超えて授受し、その過程を受けて自分のところ応用する自律性を持つことが非常に重要である。



# SA移受管担当の現状と課題

## 業務内容と特性

＜概要＞

企業年金業務室SA移受管担当では、団体の確定給付企業年金制度の以下の部分を担っている。内容は大きくシェア・移受管とＳＡ業務の２つにわけることができる。

DB/厚年基金のシェア変更/移受管等

団体は、ＤＢ制度の資産管理を複数の受託会社に委託しており、各受託会社のシェア変更（掛金又は給付金の委託割合の変更）や年金資産の移受管（受託会社間の年金資産の移動）を行うことができる。当担当では当社分の確定給付企業年金既契約におけるシェア変更・移受管を行っている。また、副幹事・非幹事契約については新契約の受付・登録も行っている。

DBガイドブック受託体制の図

**図 5　DB制度の受託体制**

団体・RM・当担当の間での主なフローは以下の図●の通りである。 RMを経由して団体から必要書類をもらい、当担当で団体の意向にあわせた手続きができるようスケジュール・必要書類の案内を行っている。

シェアインの図

**図 6　シェア変更・移受管手続きのフロー**

②　DB/厚年基金のGA特則、特別勘定付加/変更/解約

年金資産を特別勘定で運用する場合に、ＳＡ特約を付加する必要があり、当担当ではSA契約の開始（＝付加）・保全（変更・積立金の振替）・解約を行っている。

特別勘定は様々な口の商品があるが、各口の運用方法の設定は特別勘定運用部振替担当が担っており、SA移受管担当と共同で団体へご案内を行っている。

SAナビの分類とGASAと特勘部のフロー図

＜事務リスク＞

次に、SA移受管担当の業務の特徴について、事務リスクの面から明らかにする。CSAリスク評価より、事務リスク事象が発生した場合、以下のような影響が考えられる。

リスクの表の挿入

出典：「団体年金サービス部2021年度CSAリスク評価」抜粋・文言を修正

固有リスクとは（統制を全く行っていないと仮定した場合のリスク）の影響度と発生可能性を評価したものである。

また、事務リスクのレベルをマッピングしたヒートマップによると、当担当の業務は発生可能性・影響共に大きく、「」のレベルに分類される。

**表 1　リスクの影響度評価の目安**

レベルと説明表

**表 2　リスクの発生可能性の目安**

**リスクA-Eの表**

**図 7　ヒートマップ**

**発生可能性と影響度のマトリクス図**

＜まとめ＞

事務リスクの分析より、SA移受管担当の業務は、室内の他担当の業務に比べて、短期スパンで1案件の処理を行い、迅速かつ正確に行う必要がある。また、資金移動は高頻度かつ多額のものもある。また、特別勘定の資産は日々変動し、処理のタイミングを逃すことはできない。特別勘定運用部、CPBS社、他受託会社、RM等多くの関係者とリアルタイムに連携を取って、RM経由で団体に資金移動の制度設計・実際の資金移動の案内をする必要がある。

年金資産管理において、処理の遅延・誤りは許されず、迅速かつ正確な事務構築が求められている。

## 直近2年間での大きな変化

　直近2年間において、SA移受管担当において「ゆらぎ・創造的カオス」に相当する出来事が大きく３つあった。1つ目は頻繁に生じた担当メンバーの入れ替わりである。2つ目は新システム導入に伴う事務構築、3つ目は一般勘定予定利率引き下げによる新商品の販売・既存商品の制度変更である。

### 担当メンバーの入れ替わり

2021年度、2022年度の担当メンバーの構成（除くレギュラースタッフ）は以下の表○○の通りである。 担当メンバーの業務経験について注目すると、2021年度4月時点では、AS①が最長の5年7か月であり、7人中6人が担当での業務経験が5年以下である。また、期中の10月にはCFが部内他チームへ異動となり6人でのチーム体制となった。本体制は2022年5月まで続いたが、期中の6月に業務経験最長のメンバーAS①が部内他チームへ異動となり、代わりに新入社員1人を受け入れた。現在は6人での体制となり、そのうち半分が入社3年目未満のメンバーとなっている。

**表 3　2021.4時点での担当メンバーの構成と業務経験**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 着任時期 | 年度始での業務経験年数 |
| AM | 2018.4 | 3年 |
| CF | 2020.4 | 1年→10月に他チームへ異動 |
| AS① | 2014.4 | 5年7か月 |
| AS② | 2019.4 | 2年 |
| AS③ | 2020.1 | 3か月 |
| AS④ | 2021.4 | 新入社員 |
| ASB① | 2016.10 | 4年5か月 |

**表 4　2022.4時点での担当メンバーの構成と業務経験**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 着任時期 | 年度始での業務経験年数 |
| AM | 2018.4 | 4年 |
| AS① | 2014.4 | 6年7か月→6月他チームへ異動 |
| AS② | 2019.4 | 3年 |
| AS③ | 2020.1 | 1年3か月 |
| AS④ | 2021.4 | 1年 |
| AS⑤ | 2022.7 | 新入社員 |
| ASB① | 2016.10 | 5年5か月 |

＜まとめ＞

担当内のメンバーの入れ替わりは激しく、2021年度期中からメンバーの安定性は揺らぎ始め、ルーティーンワークでは対応できない状況が発生した。少人数かつ業務経験年数の浅いメンバーで業務を迅速かつ正確にまわしていく必要がある場面が発生した。新任者は早急に知識の習得し、経験者は知識を新任者に対して常に共有して、協力をして業務を回していくかが大切になる。

### 事務構築が必要になったトピック（編集中）

・特別勘定特約申込書作成システム(ＤＮＯＷ)の導入と安定稼働（2022年2月）

以前はRM・団体が記入していた申込書について、ほぼ全ての特別勘定の手続きについて、2022年2月から当担当で申込書を作成・電子提供するシステムが運用開始した。システムのフローは以下の図●の通りである。申込書作成にあたって、RMにはDNOWを使って手続き内容を入力して申請いただき、SA移受管担当・特別勘定振替担当が団体の手続きの要望を確認する。そして、SA移受管担当で申込書を作成し、RMへExcelファイルで提供する。

新システムの安定稼働のために、大きく3方向でのコミュニケーションが、事務フロー確立の段階で重要になる。1つ目は担当メンバー対RM向けでの意思疎通である。RMがスムーズに申請できるよう、つまずきやすく混乱しやすいポイントを見つけ、RM向け案内方法をチーム内で確立する必要があった。2つ目は担当メンバー間での意思疎通だ。申請内容の確認から申込書提供まで、担当内でどのように進めていくか処理・確認方法を構築する必要があった。3つ目は特別勘定運用部振替担当との意思疎通だ。システムに生じた不備やイレギュラー対応が必要な場合、連携を取って個別対応を考えている場面が多く出てくる。

＜まとめ＞

**図 8　特別勘定特約申込書作成システム（DNOW)の申請フロー**

※のちにスマートアートで必要箇所のみ抜き出す

DNOWのフローの図

・予定利率引き下げに伴う新商品発売・制度変更対応（2021）、新商品の保全方法の構築（2022）

・社内帳票改訂

|  |
| --- |
|  |

＜まとめ＞

外的環境変化も大きく、かつての経験を応用させて新しい対応方法を考える場面が多い。担当メンバーの知識を融合させて事務を構築していく必要がある。

### SA移受管担当内の業務遂行状況（これをどこに使うか、利率引き下げのところに使うか）

現在は新入社員であるAS⑤を除き、初算２名（AS③④）、検算3名（AM、AS①、ASB①）の体制でおこなっており、繁忙期は一人当たり●件の案件の処理を行う必要がある。

受付件数のグラフ２つ

日常の処理スピードや数値的に見てどのように業務が回っているのかを分析する→件数ベースでしかできなさそうエンゲージメント調査でSA担当内の状況を見る→時間なさそう

# SA移受管担当での知識創造プロセスの分析

第●章では事務部門の対応が団体の契約開始・継続に大きくかかわっていること、第●章では当担当が置かれている現状を内的要因（メンバーや業務特性）外的要因（大幅な事務改訂を迫られた場面）において分析してきた。本章では、創造的カオスが激しい中で、担当メンバーの暗黙知を形式知に変えていく方法として、当担当で行っている取組を２つ取り上げる。

## 担当内定例ミーティングの概要

### 目的

SA移受管担当では、担当内での処理方法の確立・事務品質の向上を目指して、毎週1回メンバー全員でミーティングを行っている。設定テーマは2つあり、1つ目が「通常案件の処理方法の整理・確立」、2つ目が2021年度終盤から運用を開始した「特別勘定特約申込書作成システム(ＤＮＯＷ)の導入と安定稼働」である。各テーマに対して、担当メンバー全員で毎週1時間を確保し、主に案件処理の流れをまとめた「フローチャート」と実際の処理方法を示した「マニュアル」の2種類を作成している。

日々のスピード感ある案件処理に忙殺されそうになるが、意識的に毎週1回60分の時間を取ることで、各担当メンバーの中に蓄積された暗黙知としての経験や知識をメンバーに共有し、マニュアル・フローチャートという言語化・図式化された形式知へ変換している。今回は定例ミーティングで生じる暗黙知から形式知への変換を、前章のSECIモデルにあわせて分析する。

### 成果物

定例ミーティングでは、暗黙知の形式知化の成果物として、「マニュアル」と「フローチャート」の2種類を作成している。この取り組みは、企業年金ビジネスサービス株式会社の取り組みを参考に、2018年に室内に初めて紹介されたものである。

＜最初のフローチャートの挿入＞

この取り組みを好事例として、SA移受管担当でも2018年から本取り組みを開始した。

フローチャートは、案件処理の全体の流れについて、〆切・作業の目的・チェックポイントについて時系列に記載したものである。

マニュアルは、フローチャートの中の各処理を取り出し、具体的な処理方法を文章と画像で解説した説明書である。

マニュアルとフローチャートの図表挿入（先に挿入することで後の話をわかりやすくする狙い）

### 具体的な進め方

ミーティングの具体的な進め方について、大きく４つの段階にわけられる。

第一段階はフローチャート・マニュアルの作成準備である。当担当では作成を、表４で示した業務経験が約1年のAS③④が担当している。主に作成者の個人作業となり、以下の手順で行う。

・処理の特徴や案件の種類を踏まえて、作成するべきマニュアルを分類する

・通常の処理時に使用しているチェックシートや過去案件で使用した書類や自分自身のメモを参照しながら、一通りの案件のフローと処理方法をまとめる

・処理方法だけではなく、ポイントとなる考え方や効率の良い処理方法の順番など、作成者の経験やノウハウに基づいて、それらを“カンコツ”（図●の赤枠部分）としてフローに追加する。

第二段階は作成したマニュアルの内容検討である。作成者が個人の形式知として準備した作成物を、担当全員で確認し、さらなる改善を加える過程となり、以下の手順で行う。

・準備で作成したマニュアルと必要書類をメンバー全員に見せながら説明する

・担当メンバーは自分自身の経験に基づいて、作成者に対して改善点や疑問点を発言する

・ミーティングで他のメンバーから指摘された内容をもとに、作成者がさらなる改善・修正を加える

・次週のミーティングまでに修正し、メンバー全員の了解を得てマニュアルが完成する

第三段階は完成したマニュアルの運用である。実際に作ったマニュアルは以下の要領で使用し、さらなる改善を加える。

・実務処理で担当メンバーがマニュアルを使用し、気づいた点はExcel形式の意見シートにストックして、担当ミーティングで修正が必要な場合は内容を再検討する

・新任者や転任者の業務習得時に説明資料として活用する

## 特徴と改善点

本ミーティングの事例分析にあたり、第●章で取り上げたSECIモデルにあわせて、優れている点と改善点について考察を行う。

### 暗黙知と形式知の変換に関する考察

まず、暗黙知と形式知の「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」の4つの変換過程に沿って、本ミーティングを分析する。

1段階目の「共同化」について、普段の照会回答や案件処理において、いかに担当内で話し合って対応できているかが重要になる。少しでも迷った点について、日ごろから処理プロセスと根拠を共体験することで、他の人の業務に対する考え方や優れた方法について、各個人の暗黙知にすることができる。不明点がある時のみ担当内で確認しあうのではなく、念のための確認や共有したいことを積極的に発信することが、知識創造のミーティングを行う前段階の共通認識の形成という点で大切であり、通常業務からメンバー間で意識的に行う必要がある。また、担当作成者のマニュアル作成準備の段階においても、担当メンバー間で常にフォローできる体制を作り、準備においても共体験を意識的に行うことも解決策の一つになる。

しかし、コロナ禍でテレワークが進んできた状況において、「共同化」に課題がある。業務の特性上、SA移受管担当は出社して紙書類で案件処理を進めることが多い。「共同化」は出社時のほうが行いやすく、テレワークにおいても画面共有や通話によって、意識的に出社時の状況に近づけた共体験を行う必要がある。

2段階目の「表出化」について、担当者がミーティング前にマニュアルを作成する作業にあたるが、誰が作成を担当するかがポイントとなる。当担当ではマニュアル作成を担当の業務経験が約1年という、業務を一通り理解したが経験の浅いメンバーが担っている。このことにより、経験の浅いメンバーもミーティング中に議論されるアイデアやコンセプトについていきやすくなり、あいまいな点や処理方法の確認ができる場が作り出されている。作成担当者はマニュアル作成をきっかけとして、今までの知識を総動員して、自分の理解度を知ることができる。そしてミーティング中に経験者から意見をもらうことで自信の形式知のレベル向上が期待できる。

一方で、業務経験が長いメンバーの形式知化については改善の余地がある。経験者はミーティングの場で意見をすることによって、自身の暗黙知を言語化して担当の形式知生成のきっかけを提供することができる。 しかしながら、担当としての形式知レベルを上げるために、ミーティング中の発言だけではなく、意識的に通常業務で伝えたいことをメモする等、自身のノウハウを形式知として予め準備しておく努力が必要である。経験者はマニュアルを使用しなくても経験に基づいて処理を進められる場面が多いが、意識的に形式知化をおこなうことで、担当として知識創造を推進・強化することができる。

3段階目の「連結化」については、ミーティングそのものにあたる。ミーティングでは「共同化」「表出化」の流れの中にあるため、それらを踏まえつつミーティングを行う必要がある。しかし、ミーティングでは実際の処理方法の正当性の確認に重点が置かれてしまいがちである。マニュアル作成者は、どうしてその処理に至ったのかプロセスを共体験できるように説明することが必要である。そして、ミーティングの参加者は、マニュアル・フローチャート作成の意義やコンセプトについて、話し合いの中で立ち返りながら議論を進める必要がある。

4段階目の「内面化」については、ミーティング後のマニュアル運用にあたる。経験の有無に関わらず、マニュアルを一度利用することで、改善点や優れた点に気づくことができ、4段階の変換は次の循環に移ることができる。しかし、担当ミーティングの現状として、「連結化」で形式知として実際のマニュアルが完成したことで、知識創造のプロセスは中断してしまい、本来の目的である「処理中にマニュアルを役立てる」実践の段階まで到達していない事例が多い。作成後のマニュアルについて、意見シートに当たるExcelファイルは作成してあるが、改善点の記入は通常業務よりも後回しになりがちであり、記入状況は思わしくない。形式知として作成したマニュアル・フローチャートを次の知識スパイラルに展開するためにも、既存マニュアルの使用とメンテナンスについて、週次ミーティング内容の一部として追加して年間計画に組み込み、実践の大切さをさらに強調する必要がある。

### 知識スパイラルに関する考察

①チーム・組織内の環境

定例ミーティングを担当内で効果的に行うために、チーム・組織として重要な点を、「意図」「自律性」「ゆらぎと創造的なカオス」「冗長性」「最小有効多様性」の5つの観点から分析する。1つ目の「意図」について、どのようにマニュアルを作りたいのか、どのような場面で使いたいのかを担当内でさらに共通認識を持つ必要があると考える。2つ目の「自律性」について、少人数の担当内では一定のレベルで担保されていると考える。業務経験が浅いプレーヤーを中心に置くことにより、個人が考え、発信しやすい環境が整えられている。3つ目の「ゆらぎと創造的なカオス」については、第4章2節で言及した通り自然発生的に直近2年で生じていた。メンバーの入れ替え、新事務構築の必要に迫られた場面は、各メンバーの新たな知識創造が必要となり、メンバー間での協力体制が強化されたできごとであった。4つ目の「冗長性」5つ目の「最小有効多様性」については、毎日15分行われる担当全員でのミーティングで情報の共有を全員で行うことが可能である。第4章1節より、SA移受管担当の業務は、短期スパンで1案件の処理を行い、処理のタイミングを逃すことができない業務性質を持っていることから、担当内でリアルタイムに連携を取る風土が醸成されている。担当ミーティングでは至急の対応や案件進捗について確認が主となるが、意識的に特殊事例や個人の発見についても共有していくことで、さらに知識創造のプロセスを加速させることが可能になると考える。

②範囲の拡大

また、現在は主に担当内の形式知としてフローチャート・マニュアルを利用しているが、さらに広範囲に拡大し、組織的な知とすることが可能と考える。第一段階の展開例として、部内での拡大である。他担当がフローチャート・マニュアルを実務の中で直接利用できる場面は少ないかもしれない。しかし、情報の冗長性の観点からも、どのように形式知を生み出しているのかプロセスを共有することには意義がある。また、ＲＭや団体に対して効率の良い迅速な案内を行うためにも、担当の枠を超えて協力する場面が多く出てくる。各担当の処理方法のプロセスを形式知化できていれば、互いの業務の「共同化」が可能になり、知識のスパイラルを新たに始めやすくなる。

第二段階として、関連所管への拡大が考えられる。前述の通り、当担当は特別勘定運用部振替担当と共にＳＡの手続きを案内している。互いのフローを知っていることで、情報連携するべき内容や連携を取るタイミングの相互理解が深まる。そして、それらの相互理解が深まることで2つの部の合同での新たな暗黙知→形式知の変換プロセスが実現し、知識創造のスパイラルは担当内を抜け出し、組織間でのスパイラルと存在範囲を次のレベルへ拡大することができる。さらに担当内次元で形式知化したマニュアルを、業務の詳細を知らない他担当から見ることで新たな意見・視点を得ることができ、担当内で知識変換も深化させることが可能になる。

# 他部門の事例

本章では、似たような業務特性を持つ他部門の知識創造のプロセスについて分析を行う。事例として取り上げるのは、同じくホールセール部門の事務部門である団体保障事業部の担当Aである。担当Aでは、団体保険の保険料の管理・収納業務全般を扱っている。そして、団体年金サービス部SA移受管担当と同様に、事務処理構築とノウハウ共有を目的に、担当メンバー全員で毎週1回30分の定例ミーティングを行っている。本論文では担当Aでの取り組みについて、所属する担当者1名に聞き取り調査を行った。そして、SECIモデルに基づいた分析と、前章との比較により考察を深める。

## ミーティングの概要

●ミーティングの目的

業務の属人化をなくし、いつでも誰でも案件の対応ができるようにするため

●メンバー構成と業務経験

AS(A)2名:入社後ずっと団体保障事業部所属し、業務経験約10年

AS(A):半年

AS(R):2年半

ASB:2年半

●主な内容と流れ

扱うテーマは以下の3種類に分けられる。

【A】既存のマニュアル・チェックシートのメンテナンス

①普段の業務でメンテナンスをしたいと感じた箇所があれば議題シートへ入力

②ミーティングで入力者から議題シートの内容を説明・相談

③メンテナンスが必要な場合は入力者がメインでメンテナンスを行う

④次回以降のミーティング及びメールで内容の確認

⑤メンバーからのコメントを受けて作成物を再修正して完了

【B】特殊案件の共有

①判断に迷う案件や担当者以外状況が分かりにくい案件を共有

②今後の対応方針や懸念点を洗い出し・相談

③必要に応じてマニュアル・チェックシートのメンテナンスに繋げる

【C】新商品発売時のマニュアル・チェックシート作成

①役付上司と業務経験約10年のASの2名でマニュアルを作成

②ミーティングでマニュアル・チェックシートを使いながら、作成者が担当メンバーにレクチャー

③この時点で不明点やマニュアル・チェックシートで分かりにくい点を洗い出す

④③を踏まえて改善点をメンテナンス

⑤実際に実務が始まってから【A】と同じ手順で随時メンテナンスを重ねる

~~●マニュアル以外にもDBには8000件を超える特殊対応事例が蓄積されている。そこには、過去の特殊案件の履歴や、処理によるシステムや団体への影響を記載されている。イレギュラー案件や対応が厳しい条件の依頼の場合は、DBの情報を根拠にお断りや代替案を提案する。~~

## 特徴と改善点

①知識変換の観点

「共同化」「表出化」の段階において、新任者の知識変換のプロセスに改善の余地がありそうだ。担当メンバー全員でミーティングを行っているが、どうしても業務経験が長いメンバーで議論する場面が多くなり、新任者の意見を引き出せない場面があるそうだ。新任者の暗黙知の形式知への変換は、新任者の理解度を表すと言い換えても過言ではない。新任者が主体的に議論を回すことができる場を創出することで、担当メンバーが共通の体験をし、暗黙知のコンセプトを新たに作り出すことが可能になるのではないか。

「内面化」の段階において、ミーティングを経て担当の形式知とした後の運用方法は、SA移受管担当の事例と同様の課題を持っていた。普段の業務で気づいた修正点について、メンバー間でメンテナンスの話題になるが、どうしても通常業務の処理より優先順位が下がる場面が多い。次の共同化・表出化のサイクルに繋げる担当内での意識改革と、具体的な行動を促す工夫が必要である。例えば、メンテナンスの進捗具合やメンテナンスの担当者を明確にすることで、意識的に知識創造の次のサイクルに繋げる環境を整備することができる。

②組織環境整備の観点

ＳＡ移受管担当との共通点は、近年自然発生的に危機的な状況「ゆらぎ」が生じている点である。担当Ａにおいても、近年は新任者の加入や担当の体制変更の頻度が増えており、業務経験が長いメンバーで何となく対応ができていた事務について、「いつでも誰でも案件の対応ができるようにノウハウを共有しなければならない」という共通認識と危機意識が担当内に生じた。「ゆらぎ」の状況によって、連結化を行うきっかけが作られたことは大きな意味を持つ。一方で、一段高いレベルの目標設定により人為的に創出される「創造的なカオス」の状況は、ＳＡ移受管担当・担当Ａでも大きく見ることはできなかった。知識創造のプロセスがルーティーンワークとなり滞った際に、人為的に知識創造のプロセスを促進させる「創造的なカオス」の状態を作り出せるようにしておくことは大切ではないだろうか。

③知識スパイラルの観点

ＳＡ移受管担当との共通点は、知識の存在範囲が個人・担当内のみにとどまっている点である。担当Ａの場合、マニュアルはNotesのDBの中に格納されており、部内全員が参照できる状態となっているが、実際は自担当のみの使用になっている。DBの存在を知っている他担当の経験者が、自分でDBの内容を参照し、対応方法の交渉をしてくる場合があるようであるが、稀な事象である。日常から意識的に部内・関連所管に担当の形式知を展開し、共有しあうことで、新たな知識創造につなげることが可能である。緊急時の対応スピードを上げる、新商品構築に当たり複数所管で迅速に協力体制を築けるなどが好例であり、日ごろから形式知と暗黙知について組織範囲を意識的に広げて展開しておくことで知識の拡大は圧倒的に行いやすくなる。

# 結論

## 事例分析のまとめ（編集中）

本論文では、当社の事務部門における知識創造がどのように行われるか、SECIモデルを使用して、団体年金サービス部SA移受管担当と団体保障事業部の事例を分析し論じてきた。分析により、特に重要な観点は以下の通りである。

日々の業務において、案件処理や照会回答の経験やノウハウは個人の中に蓄積されていく。これらは、個人の信念や価値観も含んでおり、言語で表すことが難しく、自分以外への伝達は難しい。その中でいかに個人に蓄積された知識を、言語化・数値化してチーム全体に共有して新たな知を生むことができるかが大切になる。業務経験年数に関わらず、個人の中に蓄積されている暗黙知を共有し形式知として、担当や部の枠組みを超えてコラボレーションできるかが大切である。そして、それらのメカニズムをチームのマネジメント層だけではなく、各個人が知っておくことで、更なる知識創造を見込むことができる。

実践すること、組織体制の見直し、共通の目的意識を持つこと

## 提言

これまでの議論をふまえて、事務部門での知識創造を加速させるために、全社的に知識創造の場を設ける必要があると考える。知識創造の場とは、大きく以下の２点を提言する。

①事務フロー構築の事例ストックと意識的な横展開

全社的な取り組みとして、各部や各担当での事務フロー構築のプロセスを様々な組織規模で蓄積する必要があると考える。ふと思いついたとき、処理について問題が生じた時に、その場にいる担当メンバーで話し合うのみでは、ノウハウが次の担当者に引き継がれずに個人の暗黙知として知識創造のプロセスが止まってしまう。形式知形成に至るまでの好事例や現状を形式知として表現して、個人から組織、組織間と広い範囲へ共有する必要があると考える。わかりやすいマニュアル作成方法、日ごろのエラー対応のノウハウの蓄積方法等、それぞれの担当で創出した形式知を共有し、ベンチマークとなる事例を組織として蓄える必要がある。知識創造の具体的なプロセスを浸透させ、意識改革により個人の行動を促進することが最初の段階であり、会社を挙げて取り組む価値があると考える。

②研修の提供

知識創造の基本的な概念や実践方法について、何らかの形で事務部門の全社員に研修を提供するべきである。現状では、これらの分野の研修について、全社的に打ち出されていない。例えば、社員向けのeラーニングの教材に追加することが可能である。今年度のeラーニングの内容を見ると、営業力・語学力向上はあるにも関わらず、知識創造のプロセスに注目した講座は見当たらない。

また、初めて事務部門に配属された新入社員や転任者にも研修を提供し、サポートする必要がある。著者自身が初めて配属された際も、事務部門における基礎知識を扱った研修は存在せず、周囲の人から自分で観察するしか方法がなかった。会社として、事務部門の日常業務のあるべき姿を形式知化し、日ごろの業務で意識するべきコンセプトを浸透させることが大切ではないだろうか。

先行きが不透明な社会環境の中、知識創造は今後さらに重要になってくると思われる。厳しいビジネス環境の中、当社の契約を下支えする事務部門の知識創造のプロセスを確立することが必要不可欠である。そして、事務部門以外のフロント・企画部門等にも知識創造のプロセスを波及させていくことで、業界を先駆けるリーダーとして当社が持続的に成長することが可能となっていくであろう。

本論文によって、社員それぞれが知識創造の重要性を認識し、暗黙知の形式知化について実践に移す一助となれば幸いである。

# 参考資料

【書籍】

・野中 郁次郎、竹内 弘高『知識創造企業（新装版）』、東洋経済新報社、2020年。

・野中 郁次郎、竹内 弘高『ワイズカンパニー―知識創造から知識実践への新しいモデル』、東洋経済新報社、2020年。

【インターネット】

・Recruit Works Institute 「[コミュニケーション不全解消のシナリオ・序章」](https://www.works-i.com/research/works-report/item/gettogether_220720.pdf)（2022年10月12日閲覧）。https://www.works-i.com/works/item/w097-toku1.pdf

・Recruit Works Institute「[集まる意味を問いなおす」](https://www.works-i.com/research/works-report/item/gettogether_220720.pdf)（2022年10月12日閲覧）。https://www.works-i.com/research/works-report/item/gettogether\_220720.pdf

・Recruit Works Institute「<Works161号　オンライン元年」>（2022年10月12日閲覧）。https://www.works-i.com/works/item/w\_161.pdf（ｐ３０のあたりが使えそう）

・Forbes JAPAN「グーグルが広めた「心理的安全性」　日本企業に必要な4つの因子とは」（2022年10月12日閲覧）。<https://forbesjapan.com/articles/detail/40685/1/1/1>

・JMAM「心理的安全性」の高い職場のつくりかた」（2022年10月12日閲覧）。https://www.jmam.co.jp/hrm/column/0006-psysafety.html

【社内資料】